

# Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie — Covid-19

29 avril 2020

## Mesures de prévention à l'intention des employeurs

### Les risques psychosociaux du travail (RPS), en bref

Les risques psychosociaux du travail sont définis comme des facteurs qui sont liés à **l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi** et aux **relations sociales** et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées (INSPQ, 2016)<sup>1</sup>.

**Les principaux RPS reconnus dans la littérature scientifique sont :**

- A) La charge de travail;
- B) Le soutien social du supérieur et des collègues;
- C) L'autonomie décisionnelle;
- D) La reconnaissance.

Dans le contexte d'une pandémie qui modifie considérablement les conditions de travail habituelles, plusieurs de ces risques peuvent être exacerbés. Il est donc recommandé : **1) d'être attentif à la présence de ces facteurs de risque** pour ensuite **2) initier le plus tôt possible des actions préventives** qui pourront en atténuer les impacts sur la santé psychologique et physique des travailleurs (troubles de santé mentale, troubles musculo-squelettiques, maladies cardio-vasculaires, accidents de travail).

## 1 Être attentif à la présence de facteurs de risques psychosociaux du travail

Voici quelques exemples d'éléments qui pourraient contribuer à l'apparition de RPS pour les travailleurs.

- A) **Du côté de la charge de travail**, les employés sont-ils, par exemple, soumis à :
- Une charge de travail plus lourde, de la pression pour récupérer le travail non fait
  - De longues heures de travail (ex. : l'absence de pauses, le temps supplémentaire obligatoire)
  - Un manque de personnel
  - Des mandats, des tâches ou des consignes de travail peu définis ou sujets à de nombreuses interprétations ou modifications
  - Un manque d'outils nécessaires pour bien faire son travail (ex. : les équipements de protection individuels)

<sup>1</sup> Pour en connaître davantage sur les RPS : <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

- Un manque de formation pour les tâches qu'on leur demande d'exécuter dans un contexte de redéploiement des ressources
- Une plus grande complexité du travail liée au respect des consignes de protection (ex. : distanciation, utilisation des équipements de protection individuels)
- Un sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité
- Des façons de faire qui heurtent leurs valeurs personnelles ou professionnelles
- Des traumatismes émotionnels (ex. : des décisions de soins déchirantes, le décès de patients ou de collaborateurs)
- Des comportements inappropriés de la part de clients, de patients ou de leurs proches, de collaborateurs externes (ex. : fournisseurs)
- La peur d'être contaminés par la Covid-19 et celle de contaminer ses proches
- La difficulté de concilier le travail et les responsabilités familiales et personnelles (ex. : télétravail; garde des enfants)

B) **Du côté du soutien social des supérieurs**, le travail est-il marqué par :

- Un manque de disponibilité du supérieur immédiat pour obtenir des informations utiles ou essentielles à l'exécution de son travail
- Une réduction des temps d'échange et de partage avec ceux qui encadrent le travail (absence de réunion d'équipe)
- Une plus grande difficulté à clarifier les mandats et les rôles de chacun
- Peu d'écoute ou d'empathie face aux préoccupations du personnel (ex. : demande de congés, besoins d'aménagements du travail)
- Des tensions, des conflits ou des marques d'incivilité qui ne sont pas gérés au sein des équipes de travail

Et le **soutien social des collègues**, est-il marqué par :

- Une plus grande instabilité au sein des équipes de travail
- La réduction ou l'absence de réunion d'équipe
- La plus grande distance entre le travailleur et les membres de son équipe
- Le manque d'occasions informelles pour se réunir, échanger, partager, s'entraider

C) **Pour ce qui est de la reconnaissance**, la situation de travail actuelle est-elle caractérisée par :

- Le manque de respect et d'estime à l'égard des travailleurs
- La difficulté de reconnaître adéquatement les efforts déployés par les travailleurs
- Le manque de reconnaissance des risques encourus par les travailleurs
- La présence d'iniquités ou de favoritisme entre des secteurs ou des personnes
- Des tensions liées à la rémunération en contexte de pandémie (ex. : primes, bonifications salariales)
- Une grande insécurité face au maintien de son emploi et de ses conditions de travail

D) **Du côté de l'autonomie décisionnelle**, peut-on, par exemple, constater chez les travailleurs :

- Le manque d'occasions de participer aux décisions qui sont prises et qui les concernent
- Le manque d'occasions d'utiliser leurs compétences et d'en développer de nouvelles
- Le peu de possibilités de faire preuve de créativité et de prendre des initiatives

## 2 Initier le plus tôt possible des actions préventives permettant d'atténuer les impacts sur la santé psychologique et physique des travailleurs

Voici quelques exemples de pistes d'action, dont les impacts positifs sur la santé des travailleurs sont largement reconnus. Chaque milieu pourra les adapter en fonction de sa réalité. Cette liste n'étant pas exhaustive, elle pourrait être bonifiée en fonction des RPS spécifiques à chaque milieu de travail.

- Faciliter les échanges entre les supérieurs immédiats et les travailleurs en instaurant des modalités de communication (ex. : réunions d'équipe régulières, échanges électroniques).
  - Communiquer régulièrement et de façon transparente sur le travail à faire et sur les modalités pour y parvenir;
  - Être à l'écoute des inquiétudes et des suggestions des employés et y donner suite le plus rapidement possible;
  - Être attentif aux enjeux de conciliation travail famille rencontrés par les travailleurs (garde des enfants, télétravail).
- Renforcer la culture de soutien et d'entraide au sein du milieu de travail.
  - Donner l'exemple;
  - Encourager l'empathie et la bienveillance au sein des équipes de travail;
  - Tout en respectant les mesures de distanciation ou en utilisant des outils technologiques, offrir des moments pour permettre aux travailleurs d'être ensemble, de s'exprimer, de s'entraider et de réfléchir sur des solutions aux défis rencontrés et aux solutions à développer.
- Être attentif aux conditions propices à l'émergence de harcèlement psychologique au travail (ex. : conflits non gérés, incivilités) et instaurer le plus tôt possible les mesures nécessaires pour le prévenir et, le cas échéant, le faire cesser (voir à ce sujet la documentation de la CNESST : <https://www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcelement-psychologique-ou-sexuel/index.html>).
- Outiller/donner les moyens adéquats aux travailleurs pour qu'ils puissent bien faire leur travail, de façon sécuritaire et satisfaisante (ex. : outils de télétravail, équipement de protection individuel, procédures claires en cas de présence de symptômes).
  - Au besoin, offrir de la formation d'appoint pour acquérir minimalement les connaissances critiques pour réaliser le travail demandé.
- Privilégier la reconnaissance au quotidien pour les travailleurs et pour les équipes, valoriser les efforts consentis par chacun, porter un jugement positif sur le travail.
- Consulter les employés sur les décisions qui concernent leur travail.
- Miser sur la participation des personnes et des groupes et stimuler les initiatives.

## IMPORTANT

Au-delà du recours à ces pratiques préventives, il est essentiel de demeurer en tout temps attentif aux signes de détresse psychologique chez les travailleurs (ex. : fatigue, irritabilité, manque de concentration, isolement, troubles du sommeil) et de les référer au besoin vers des ressources appropriées, selon ce qui est disponible dans votre secteur et votre entreprise. Pour identifier ces ressources, vous pouvez consulter :

- Votre programme d'aide aux employés (PAE).
- Le guichet d'accès aux services en santé mentale des CLSC de votre région qui peut vous orienter vers des ressources publiques ou communautaires pertinentes.

**Note :** Afin d'être prêt à recommander rapidement des personnes qui manifestent des signes de détresse, il est recommandé de **préparer une liste de ces ressources** et de la rendre disponible.

**Pour plus d'informations sur ce thème, vous pouvez consulter :**

- MSSS : « **Stress, anxiété et déprime associés à la maladie à coronavirus COVID-19** » : <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2019/19-210-14W.pdf>

Quelques ressources accessibles à tous :

- L'**Info-Social 811** (service de consultation téléphonique gratuit et confidentiel qui permet de joindre rapidement un professionnel en intervention psychosociale).
- La **ligne d'information générale de COVID-19** : 1 877 644-4545.

### Quelques références complémentaires sur des mesures à mettre en place dans le contexte de la pandémie :

Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) (publié le 13 mars 2020). **6 conseils pour répondre à l'anxiété des employés reliée au Covid-10** : <https://cmha.ca/fr/news/6-conseils-pour-repondre-a-lanxiete-des-employes-reliee-au-covid-19>

Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS) (8 avril 2020). **COVID-19 et la détresse psychologique et la santé mentale du personnel du réseau de la santé et des services sociaux dans le contexte de l'actuelle pandémie** : [https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/COVID-19/COVID-19\\_SM\\_personnel\\_reseau.pdf?t=1587129919074&utm\\_source=Openfield&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=B2719294](https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/COVID-19/COVID-19_SM_personnel_reseau.pdf?t=1587129919074&utm_source=Openfield&utm_medium=email&utm_campaign=B2719294)

Shanafelt *et al.* (7 avril 2020). **Understanding and Addressing Sources of Anxiety Among Health Care Professionals During the COVID-19 Pandemic**. JAMA : <https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2764380>

# Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie — Covid-19

## AUTEUR

Groupe SAT-COVID-19

## MISE EN PAGE

Marie-Cécile Gladel  
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

© Gouvernement du Québec (2020)

N° de publication : 2988

